

5. Comunicare di più e meglio: l'esperienza di una biblioteca

di Ilaria Moroni ¹

C'era una volta una biblioteca in cui gli studenti chiedevano di "noleggiare i libri", di "prendere in affitto alcuni spazi" e di "vedere una lista di testi"...

Non voglio raccontarvi una favola ma una storia vera.

Fino a qualche anno fa, infatti, parecchi studenti dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca frequentavano poco la Biblioteca di Ateneo, conoscevano a malapena alcuni dei tanti servizi offerti o si esprimevano in termini singolari rispetto al servizio di prestito di volumi, ai *carrels* (spazi individuali per lo studio riservati a laureandi, ricercatori, docenti) e al catalogo elettronico.

Ora non mi sento di affermare che la situazione sia radicalmente cambiata, tuttavia la percentuale di studenti che ignorano l'esistenza della biblioteca e dei suoi servizi sarebbe diminuita. Come mai? La Biblioteca di Ateneo nel triennio 2004/2006 ha impiegato molto tempo e risorse (umane, economiche e strumentali) per comunicare di più e meglio.

La storia che mi accingo a narrarvi è fatta di personaggi, vicende, ostacoli e mete da raggiungere...

Tutto inizia da un incontro² fortuito e fortunato tra chi scrive e il direttore della Biblioteca di Ateneo, Maurizio di Girolamo: nella primavera del 2003 lei, impiegata presso la Facoltà di Scienze della Formazione, cercava un ambito all'interno della stessa università in cui

1 Responsabile dell'Ufficio per le Attività di Formazione, Sviluppo e Comunicazione della Biblioteca di Ateneo dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca; da una decina di anni svolge attività di formazione e ricerca con l'approccio autobiografico in ambito scolastico, universitario, socio-assistenziale, aziendale, culturale e di comunità; ha curato il libro *Due paesi in racconto. Anghiari e Monterchi tra memorie individuali e collettive* (Unicopli, 2001) ed è autrice del volume *Bambini e adulti si raccontano. Formazione e ricerca autobiografica a scuola* (FrancoAngeli, 2006).

2 L'incontro è avvenuto in occasione di un corso sulla ricerca bibliografica, organizzato dalla Biblioteca e rivolto al Personale Tecnico-Amministrativo dell'Ateneo. Cfr. <http://www.biblio.unimib.it/go/Home/Home/Documenti-sulla-biblioteca/Documenti-di-GdL-e-attivita-trasversali/Corsi-di-formazione-per-utenti>.

poter esercitare e ampliare competenze di carattere pedagogico, comunicativo e gestionale, mentre lui da tempo coltivava il sogno di realizzare progetti di comunicazione, formazione e sviluppo organizzativo mediante una figura dedicata che potesse operare in modo trasversale rispetto alle tradizionali funzioni della biblioteca. Ebbene i due si trovano e inizia una collaborazione che dopo alcuni mesi porta al riconoscimento ufficiale, da parte dell'Amministrazione Centrale dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca, dell'Ufficio per le Attività di Formazione, Sviluppo e Comunicazione della Biblioteca di Ateneo.

Tra le varie attività realizzate tra il 2004 e il 2006 intendo parlarvi solo di quelle di comunicazione esterna e in particolare di tre progetti significativi:

- la realizzazione della Guida alla Biblioteca di Ateneo;
- il rifacimento del Sito Web della medesima biblioteca;
- la produzione di un filmato sulla percezione degli spazi della Sede Centrale.

Ognuno di questi progetti è stato gestito da un gruppo di lavoro che ha visto il coinvolgimento di personale della biblioteca afferente alle tre sedi in cui è articolata (Sede Centrale, Sede di Scienze, Sede di Medicina) e di studenti tirocinanti del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione della Facoltà di Psicologia. Le metodologie utilizzate nella gestione dei progetti e nella condivisione dei contributi individuali si sono ispirati a principi e strumenti del Project Management e del Knowledge Management, acquisiti mediante occasioni formative esterne o interne alla stessa biblioteca, oltre che attraverso l'aggiornamento personale.

Solo dopo aver messo a fuoco i singoli progetti apparirà più chiaro un quadro d'insieme delle attività di comunicazione, formazione e sviluppo della Biblioteca di Ateneo... ma è ancora presto per rivelare il finale!

5.1. La guida: una bussola per gli utenti della biblioteca

Il progetto di realizzazione di una guida alla biblioteca, unica per le tre sedi, affonda le sue radici nella storia recente dell'ateneo e si intreccia con un progetto di ricerca-azione sugli studenti collaboratori.

L'Università degli Studi di Milano-Bicocca è giovane: correva l'anno 1997 quando nel nuovo polo universitario si andavano insediando le facoltà di Giurisprudenza ed Economia e il patrimonio bibliografico delle relative discipline veniva trasferito da via Festa del Perdono (sede dell'Università Statale di Milano) a piazza dell'Ateneo Nuovo. Di lì a pochi anni le facoltà diventano otto e la biblioteca rende operative tre sedi sotto un'unica gestione denominata Biblioteca di Ateneo, al fine di ottimizzare le risorse, evitando la dispersione fisica in molteplici sedi, di standardizzare alcune procedure, a vantaggio di staff e utenti, nonché di trovare il giusto compromesso tra servizi comuni e specifici di ciascuna realtà.

Le comunicazioni scritte rivolte agli utenti della biblioteca inizialmente consistevano in depliant informativi sui servizi, avvisi in bacheca, news, informazioni e documenti visualizzabili sul sito web. A ben vedere però lo stile comunicativo adottato nelle tre sedi (Sede Centrale, Sede di Scienze, Sede di Medicina) presentava molte differenze sul piano formale, contenutistico e grafico. Di qui l'esigenza di tradurre anche sul piano comunicativo l'idea di una gestione unitaria rispondente ad una precisa strategia manageriale, volta anche a favorire gli utenti.

Alla carenza qualitativa della comunicazione da parte della biblioteca si aggiungeva quella

quantitativa, emersa da un'indagine sugli studenti collaboratori, i quali durante le 150 ore di lavoro in biblioteca hanno il privilegio di osservarla contemporaneamente dall'interno e dall'esterno. Molti di loro, da me intervistati nel corso del 2003³, hanno esternato una serie di domande ricorrenti, a loro rivolte da parte degli utenti, sull'uso del catalogo elettronico e sulla ricerca di libri e riviste a scaffale. Di conseguenza le risposte a queste domande sono state tempestivamente fornite per iscritto distribuendo in sala due tipi di strumenti:

- istruzioni all'uso dell'OPAC (On-line Public Access Catalogue) collocate in apposti espositori vicino ai terminali;
- mappe topografiche e indicazioni utili per comprendere i criteri di ubicazione del materiale a scaffale, con particolare riferimento alla CDD (Classificazione Decimale Dewey) per la collocazione delle monografie.

I primi passi verso una maggiore autonomia degli utenti erano stati mossi ma si era ancora lontani dall'obiettivo di fornire uno strumento orientativo sulla biblioteca che fosse esaustivo, accattivante e tascabile.

Ed ecco che entra in scena il gruppo di lavoro volto alla realizzazione della Guida alla Biblioteca di Ateneo.

Il progetto di realizzazione della guida, durato da febbraio a novembre 2004, è stato articolato in tre fasi⁴:

1. fase preliminare (analisi di contesto e confronto istituzionale);
2. fase produttiva (redazione, editing, pubblicazione);
3. fase promozionale (pubblicità e diffusione del prodotto).

La prima fase si è tradotta nello svolgimento di diverse attività:

- studio della letteratura su comunicazione e marketing della biblioteca;
- benchmarking rispetto a strumenti informativi quali guide ai servizi, con particolare attenzione alle biblioteche universitarie;
- analisi della realtà bibliotecaria e dei documenti utili ai fini della guida (Carta dei Servizi, Regolamento, depliant informativi, dati statistici, indagini, relazioni etc.);
- focus group con studenti, docenti e personale tecnico amministrativo per raccogliere preferenze e aspettative sullo strumento comunicativo cartaceo e per individuare bisogni informativi e di conoscenza sulla biblioteca.

Quest'ultima attività è stata molto interessante e divertente: le persone coinvolte nel focus group (diciassette persone suddivise in tre gruppi) hanno partecipato attivamente esprimendo i propri gusti dal punto di vista grafico ed estetico mediante il confronto tra una dozzina di guide raccolte per l'occasione, esternando le proprie attese dal punto di vista contenutistico e dichiarando le proprie opinioni su un indice provvisorio della guida, anche mediante l'attribuzione di un punteggio di importanza ai vari argomenti proposti. L'ascolto attento di un campione di utenti ha permesso quindi di procedere in modo più mirato nel lavoro di messa a punto della struttura contenutistica e grafica della guida.

3 Le interviste rientravano in un progetto di ricerca-azione sugli studenti collaboratori, che si proponeva di raccogliere esperienze, opinioni e suggerimenti per il miglioramento dei servizi e dell'organizzazione del lavoro in biblioteca. Cfr. Moroni Ilaria, di Girolamo Maurizio (2004), *"Perché non sia un conto alla rovescia...": un progetto di ricerca-azione sugli studenti collaboratori "a 150 ore" presso la Biblioteca di Ateneo dell'Università degli Studi di Milano Bicocca* <http://eprints.rclis.org/archive/00000727/>.

4 Il "Progetto Guida", da me coordinato, ha coinvolto diversi componenti dello staff bibliotecario, che hanno partecipato all'intero progetto o solo ad alcune fasi di esso a causa del *turn over* di personale: Silvia Arena, Valeria Baudo, Emanuela Casson, Valeria Cazzaniga, Simona Cirani, Giordano Ferri, Annalisa Maiorano, Elisabetta Onori, Luisanna Saccenti. Prezioso è stato anche il contributo di Angela Lattanzio, studentessa del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione, afferente alla Facoltà di Psicologia, che ha svolto attività di tirocinio in biblioteca.

La seconda fase è stata composta dalle seguenti attività:

- elaborazione dell'indice, individuazione dei contenuti, scelta della veste grafica e dello stile comunicativo in funzione dei destinatari;
- individuazione e selezione di fornitori per la realizzazione grafica e la stampa;
- stesura dei contenuti, revisione del testo condivisa all'interno della biblioteca, cura degli aspetti grafici e produzione di materiali ad hoc (fotografie, mappe, diagrammi di flusso etc.);
- definizione del numero di copie da riprodurre e stampa.

Per cercare di capire a chi rivolgersi, cosa dire e come dirlo è stato molto utile riflettere su alcuni elementi: da una parte i dati relativi agli utenti (reali e potenziali) e al loro uso dei servizi, derivanti da statistiche costantemente aggiornate, dall'altra l'importanza attribuita e il gradimento accordato a servizi e attività della biblioteca, rilevati in un questionario approfondito che nel 2003 ha coinvolto circa settecento utenti⁵.

Considerato che la stragrande maggioranza degli utenti della Biblioteca di Ateneo è composta da studenti e che molti di loro si avvalgono solo di alcuni servizi negli ultimi anni del loro percorso accademico, si è voluto realizzare una guida user friendly pensata soprattutto per gli studenti: grafica "giovane", foto e colori per un prodotto visivamente gradevole; struttura "a rubrica" per una consultazione rapida e personalizzata; linguaggio informale e accorgimenti stilistici (uso del "noi" e del "tu") per un maggiore coinvolgimento degli interlocutori. La scelta del fornitore per la realizzazione grafica si è basata sulle proposte più creative e "indovinate" rispetto alla copertina della guida: l'immagine preferita dallo staff bibliotecario e dagli utenti intervistati è stata quella di un percorso in cui appaiono tre immagini della biblioteca, una per sede.

Per quanto riguarda i contenuti, oltre alla presentazione di tutti i servizi offerti nelle tre sedi, alle indicazioni per l'uso dell'OPAC e per la ricerca del materiale a scaffale, sono stati inserite alcune informazioni che apparivano più interessanti per docenti e personale tecnico-amministrativo, quali dati statistici sul patrimonio bibliografico, storia, struttura organizzativa e progetti della biblioteca. A ciò vanno aggiunti i percorsi suggeriti per la ricerca bibliografica, le delucidazioni per conoscere ed utilizzare le risorse elettroniche, un glossario di biblioteconomia nonché le avvertenze per la sicurezza nei casi di emergenza.

Il lavoro di stesura e revisione degli aspetti contenutistici e formali non è stato una passeggiata. Si è trattato di verificare e approfondire dati e informazioni, di mettere insieme e fondere stili di scrittura diversi, di correggere più e più volte una serie di elementi grafici e di impaginazione, fino a un momento prima di consegnare tutto alle stampe. Il proposito era infatti quello di avere la guida pronta per ottobre, il mese di maggiore afflusso di studenti in biblioteca, e il grosso del lavoro redazionale si è concentrato nei caldi mesi estivi!

Mentre la guida era in stampa il gruppo di lavoro ha elaborato il piano promozionale. La terza e ultima fase ha visto così la realizzazione di varie attività:

- produzione e diffusione di locandine all'interno di tutti gli edifici dell'ateneo, prima per anticipare l'uscita della guida, poi per comunicarne la disponibilità presso le tre sedi;
- pubblicità della guida su strumenti informativi cartacei ed elettronici, istituzionali e non (siti di facoltà, periodico interuniversitario, siti e giornalini degli studenti);

5 L'elaborazione del questionario per la valutazione del livello di soddisfazione degli utenti della biblioteca e l'analisi dei dati è avvenuta in collaborazione con il prof. Walter Maffeni del Dipartimento di Metodi Quantitativi per le Scienze Economiche e Aziendali. Cfr. le tesi di laurea di tre studenti del Corso di Laurea in Economia e Commercio: Stefania Aprile <http://eprints.rclis.org/archive/00002247/>, Luca Di Sisto <http://eprints.rclis.org/archive/00005599/>, Simone Cambiaghi <http://eprints.rclis.org/archive/00005598/>.

- partecipazione dello staff bibliotecario alle presentazioni dei corsi di laurea e/o dei servizi dell'università rivolte a matricole, studenti Erasmus e personale tecnico-amministrativo neoassunto, al fine di promuovere la biblioteca e la relativa guida;
- invio della guida a oltre milleduecento dipendenti dell'ateneo (personale docente e non) con l'invito a frequentare la biblioteca e a farla conoscere a colleghi e studenti;
- invio della guida ai soggetti interni ed esterni all'ateneo coinvolti nelle fasi precedenti (partecipanti ai focus group, biblioteche e bibliotecari che hanno inviato la propria guida o che hanno fornito suggerimenti etc.);
- pubblicazione della guida sul sito web, in formato elettronico⁶.

Dal punto di vista temporale le tre fasi hanno visto sovrapporsi varie attività, monitorate grazie all'ausilio del diagramma di Gantt (strumento tipico del Project Management). L'elaborazione dettagliata di un progetto e la sua verifica/revisione in corso d'opera si sono rivelate molto utili per la realizzazione di un lavoro complesso e per il raggiungimento dell'obiettivo nei tempi stabiliti.

A distanza di più di due anni dalla pubblicazione della Guida alla Biblioteca si possono fare alcune considerazioni di tipo qualitativo e quantitativo: nelle occasioni di incontro collettive o individuali con utenti ed ospiti esterni la guida è stata un ottimo compendio per sintetizzare tante informazioni e "lasciare una traccia"; delle settemila copie stampate ne sono rimaste circa mille e la stragrande maggioranza sono state distribuite presso la Sede Centrale. Quest'ultimo dato potrebbe essere messo in relazione con un significativo aumento dell'utilizzo dei servizi di prestito esterno, prestito interbibliotecario e document delivery, registrato soprattutto presso la Sede Centrale. Tuttavia bisogna lavorare ancora affinché la biblioteca venga frequentata ed utilizzata di più da studenti, docenti e personale tecnico-amministrativo.

5.2. Il sito web: nuovo per grafica, contenuti e strumenti

Poco dopo la pubblicazione della guida si è intrapreso un altro progetto di comunicazione esterna, passando dal medium cartaceo a quello elettronico: il rifacimento del sito web della biblioteca.

Facendo tesoro dell'esperienza precedente, il gruppo di lavoro preposto ha subito elaborato un progetto, articolato in tre fasi analoghe⁷:

1. fase preliminare (analisi di contesto e confronto istituzionale);
2. fase produttiva (redazione, cura degli aspetti tecnici e grafici, pubblicazione);
3. fase promozionale (pubblicità e diffusione del prodotto).

La prima fase è consistita nella realizzazione di varie attività:

6 Cfr. Guida alla Biblioteca di Ateneo in "Gruppi di lavoro" <http://www.biblio.unimib.it/go/Home/Home/Documenti-sulla-biblioteca/Documenti-di-GdL-e-attivita-trasversali>. In copertina compare il logo della Biblioteca di Ateneo, creato per l'occasione, e sulla quarta di copertina è riportato lo slogan "cresci insieme @lla tua biblioteca", con cui si è aderito alla campagna internazionale @ your library® promossa dall'IFLA e in Italia dall'Associazione Italiana Biblioteche, cfr. <http://www.ifla.org/@yourlibrary/>.

7 Anche il "Progetto Web", da me coordinato, ha visto un certo *turn over* di personale, soprattutto nella fase iniziale. Le persone che hanno compiuto l'intero percorso fino alla pubblicazione del nuovo sito sono state: Bonaria Biancu, Emanuela Casson, Stefania Fraschetta, Francesca Mosca. A queste vanno aggiunte da una parte Valerio Bianchini e Francesca Verga, che hanno curato in particolare la versione inglese del sito web, e dall'altra Roberta Boffi e Lorenzo Murnigotti, studenti del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione, afferente alla Facoltà di Psicologia, che hanno svolto attività di tirocinio in biblioteca.

- studio della letteratura sulla realizzazione di siti web, approfondimento su normative e linee guida, ricognizione delle indagini sui siti web bibliotecari;
- analisi e valutazione del sito web esistente, riprendendo questionari sul gradimento e analisi di web usage mining già effettuate⁸, somministrando test ad hoc ed elaborando un quadro descrittivo mirato (risorse, limiti e soluzioni possibili);
- analisi e valutazione di altri siti web, approfondendo in particolare i siti di biblioteche universitarie per gli aspetti contenutistici e il nuovo sito di ateneo per gli aspetti tecnici.

Dalla valutazione del sito web esistente da parte degli utenti è emersa l'esigenza di un'interfaccia grafica più moderna, il bisogno di maggiore chiarezza nell'individuazione di determinate informazioni e la necessità di integrare e aggiornare alcuni contenuti. Dal canto dello staff bibliotecario si trattava di passare da un prodotto "artigianale", realizzato in casa mediante pagine HTML statiche, a un CMS (Content Management System) commerciale, personalizzabile dall'utente. Uno strumento redazionale più "amichevole" e una "mente distribuita" tra più persone avrebbero consentito di allargare la redazione del sito web e di moltiplicarne i contributi a vantaggio degli utenti. Meta allettante ma lontana.

La prova più dura da superare in questa prima fase è stata l'analisi di più di settanta siti di biblioteche universitarie italiane: prima per l'elaborazione dello strumento di analisi, volto a cogliere spunti di carattere grafico e di impostazione generale oltre che a rilevare in modo puntuale la trattazione di determinati contenuti mediante l'attribuzione di un punteggio, poi per la realizzazione dell'indagine, suddivisa tra quattro persone, e infine per la rielaborazione dei risultati. Infatti, per quanto lo strumento fosse stato studiato per ridurre i margini di arbitrarietà nella valutazione dei siti web, il tipo di lavoro ha risentito di una forte componente soggettiva. Ciò nonostante l'impresa dei "fantastici quattro" (ma dovremmo usare il femminile) è riuscita e ha lasciato un'eco profonda... A distanza di tempo il lavoro è stato riutilizzato: nell'elaborare determinate sezioni del sito si è fatto riferimento alle relative best practices raccolte sul territorio nazionale.

Mentre alcuni componenti del gruppo di lavoro approfondivano le questioni contenutistiche, altri si muovevano sul fronte tecnico. E anche questa non era un'impresa facile: si trattava di mettere a fuoco una serie di requisiti in termini di accessibilità e usabilità e allo stesso tempo di prendere in esame varie piattaforme software, tra cui quella adottata dal nuovo sito web di ateneo. Dal momento in cui quest'ultima si è rivelata di buon profilo, anche per la semplicità e la scalabilità del sistema di pubblicazione, è iniziata la collaborazione con la società fornitrice del CMS, che pian piano ha portato all'elaborazione di un portale volutamente in linea con quello di ateneo.

Per arrivare alla pubblicazione del nuovo sito web <http://www.biblio.unimib.it/>, il 14 aprile 2006, "i nostri eroi" attraversano un percorso nuovo, difficile e al contempo gratificante, che dura più di un anno.

Era l'inizio del 2005 quando iniziava la seconda fase del progetto, composta dalle seguenti attività:

- definizione dell'homepage e dell'alberatura dei contenuti;
- predisposizione dei contenuti, recuperandoli dal sito precedente, dalla intranet o creandoli ex novo;
- installazione della piattaforma di CMS, personalizzazione grafica dell'homepage e redazione di tutte le pagine del sito (nella duplice versione italiano e inglese);

8 Cfr. Tavella Gianluca (2004), *Web usage mining : analisi del comportamento di navigazione e classificazione degli utenti: applicazione al sito della Biblioteca di Ateneo*. Tesi di laurea, Facoltà di Economia. Corso di laurea in Economia e Commercio, Università degli Studi di Milano Bicocca (Italy) <http://eprints.rclis.org/archive/00002412/>.

- acquisizione, personalizzazione grafica e implementazione di uno strumento innovativo per la catalogazione e la presentazione delle risorse on-line all'interno della sezione dei link utili;
- somministrazione di test di usabilità con gli utenti, messa a punto del sito web e pubblicazione.

Una volta stabilito che l'interfaccia grafica dell'homepage sarebbe stata simile a quella del sito di ateneo, si presentava la possibilità di utilizzare due tipi di menù, uno principale e uno secondario, suddivisibile in due o tre box. Per quest'ultimo, scartata l'idea di differenziare i contenuti a seconda delle tipologie di utenti (studenti, docenti etc.), si è optato per la specificazione delle informazioni relative alle tre sedi. Inoltre, a differenza del sito web di ateneo, si è voluto mantenere fisso il menù principale (sulla sinistra, in verticale) e rendere mobile solo il menù secondario (sulla destra in homepage e in orizzontale nelle pagine interne).

L'alberatura attuale dei contenuti, frutto di un lungo confronto interno ed esterno al gruppo di lavoro, vede da una parte le informazioni generali suddivise nelle nove sezioni del menù principale (in ordine di importanza decrescente per gli utenti della biblioteca)⁹ e dall'altra quelle specifiche sulle tre sedi articolate in sottosezioni simili, accessibili direttamente dai box presenti in homepage¹⁰.

Altre prerogative del sito web della biblioteca rispetto a quello di ateneo sono: l'area "Accesso rapido" alle risorse e al catalogo elettronici (al posto dell'area "Eventi"), posizionata sotto quella delle "News", al centro dell'homepage; la rotazione delle foto delle tre sedi con i relativi indirizzi, giorni e orari di apertura (anziché un'unica foto); la versione integrale del sito in inglese (costantemente aggiornata); l'uso del grassetto nelle pagine interne per evidenziare le parole chiave e agevolare una lettura rapida (così come era stato fatto per la guida).

Rispetto al precedente sito della Biblioteca, invece, la novità più importante è rappresentata da LINX¹¹, cioè dalla sezione "Link e strumenti X la ricerca", che non si limita a presentare il classico elenco di "link utili" ma offre un intero e complesso database di risorse informative ad accesso aperto che può essere interrogato, valutato e implementato dagli stessi utenti¹². Ogni risorsa elettronica (sito web, repertorio, catalogo, banca dati, tutorial etc.) viene catalogata¹³ e classificata, così da agevolarne il reperimento attraverso la ricerca per campi (classificazione, parola chiave, formato, lingua etc.). Tutto questo è possibile grazie al software open source SPT (Scout Portal Toolkit)¹⁴, già adottato da enti di documentazione e formazione¹⁵ ma non ancora diffuso in Italia nelle biblioteche universitarie. La difficoltà maggiore in questo caso è stata quella di personalizzare lo strumento per renderlo adatto alle esigenze degli utenti della Biblioteca di Ateneo¹⁶.

9 Le nove sezioni del menù principale sono le seguenti: 1) orario, accesso, recapiti; 2) servizi agli utenti; 3) catalogo on line; 4) risorse elettroniche; 5) patrimonio e fondi speciali; 6) link e strumenti per la ricerca; 7) storia, organizzazione, progetti; 8) documenti sulla biblioteca; 9) le tre sedi.

10 Le sottosezioni delle tre sedi sono: informazioni generali; offerta; contatti e staff; collocazione del materiale; album fotografico.

11 Per LINX - Link e strumenti X la ricerca cfr. <http://scout-unimib.cilea.it/links/SPT--Home.php>.

12 La principale finalità dello strumento adottato è proprio quella di coinvolgere la comunità dell'ateneo nella costruzione dell'archivio, stimolando un feed back attivo da parte degli utenti e quindi una comunicazione bidirezionale, circolare.

13 Secondo lo standard dei Dublin Core, cfr. <http://dublincore.org/>.

14 Per SPT cfr. <http://scout.wisc.edu/Projects/SPT/>.

15 Cfr.: Documentazione di Fonte Pubblica in Rete: <http://www.aib.it/dfp/>, Virtual Library: <http://www.virtual-library.it/>, Formez: <http://oss.formez.it/spt/SPT--Home.php>.

16 In tal senso è stato fondamentale l'apporto di Bonaria Biancu <http://bonariabiancu.wordpress.com/>,

Si è scelto così di presentare le risorse elettroniche gratuite suddivise in due macro aree, a loro volta suddivise in varie categorie:

- strumenti generali per la ricerca (cataloghi e motori di ricerca, repertori, dizionari, enciclopedie);
- risorse delle aree disciplinari afferenti all'Università di Milano Bicocca (diritto, economia, medicina, psicologia, scienze della formazione, scienze matematiche, fisiche e naturali, sociologia, statistica).

L'inserimento di un numero significativo di risorse in LINX e il completamento della ricca sezione "Documenti sulla biblioteca" (più o meno ufficiali e prodotti da bibliotecari, studenti, ricercatori, docenti) sono stati gli ultimi tasselli del puzzle prima di andare... in rete!

Avvicinandosi al traguardo le domande sorte spontanee nel gruppo di lavoro sono state: piacerà la nuova veste grafica? e la nuova organizzazione dei contenuti? riusciranno a trovare più facilmente le informazioni e i documenti cercati? il sito verrà considerato più completo e aggiornato di quello precedente?

Per avere il tempo di recepire i suggerimenti e le proposte di modifica, si è deciso di somministrare un test-intervista ad una trentina di utenti, contattati all'interno di ciascuna sede. Il test-intervista era suddiviso in due parti: la prima parte, "esplorativa e guidata", prevedeva una navigazione del sito mirata a cercare determinati documenti e informazioni, per misurare il tempo impiegato (efficienza) nonché per rilevare il percorso compiuto e il tipo di risposta fornita (efficacia) nello svolgimento dei compiti assegnati; la seconda parte, "valutativa e propositiva", consisteva nell'attribuzione di un voto a vari aspetti grafici, contenutistici e di navigabilità, nella valutazione complessiva del nuovo sito e di quello precedente e nella formulazione di suggerimenti di miglioramento.

Gli esiti del test sono stati davvero incoraggianti: la stragrande maggioranza ha gradito molto l'interfaccia grafica più moderna, colorata e simile a quella del sito di ateneo; i tempi impiegati per cercare informazioni e documenti sul sito sono stati estremamente rapidi; la valutazione complessiva è stata molto positiva (8/10) e decisamente superiore a quella del sito precedente (6/10), per quanto alcuni nostalgici ne sentissero la mancanza. Gli aspetti più apprezzati del nuovo sito sono stati la buona navigabilità, l'organizzazione dei contenuti, la reperibilità delle informazioni e la loro chiarezza espositiva. Ecco alcune affermazioni spontanee degli intervistati: "L'ho capito subito"; "Se ho bisogno di cercare ci riesco"; "Mi sembra semplice e chiaro"; "Mi piace molto, è fatto bene"; "Bisogna pubblicizzarlo perché mi sembra che possa essere utile". Detto... fatto!

La terza e ultima fase del progetto è stata appunto quella promozionale, che si è declinata in varie attività:

1. presentazione del sito web a tutti i colleghi qualche mese prima della pubblicazione, per farlo conoscere e per raccogliere opinioni e suggerimenti migliorativi;
2. annuncio della preparazione del nuovo sito su quello precedente, per creare curiosità e attesa (utilizzando l'uovo come simbolo della nascita imminente, vista anche la concomitanza con il periodo dell'Avvento pasquale);
3. comunicazione della pubblicazione del nuovo sito della biblioteca sul sito web di ateneo e sui siti studenteschi;
4. invio di una e-mail informativa e promozionale a tutti i dipendenti dell'ateneo (personale docente e non) e alla lista di discussione dell'Associazione Italiana Biblioteche (AIB-CUR).

Dopo la pubblicazione si è provveduto all'aggiornamento costante del sito e responsabile del portale LINX nonché della parte tecnica e della personalizzazione grafica del sito web della biblioteca.

all'implementazione di alcune sezioni, mediante un monitoraggio distribuito all'interno del gruppo di lavoro. Tuttora si dedica un'attenzione particolare alle News, utilizzate anche per far conoscere servizi o risorse, come nel caso della "banca dati del mese"¹⁷.

Attualmente si sta puntando molto sulla crescita e sulla pubblicità di LINX, visto come uno strumento per interagire con gli utenti, per confrontarsi con altre realtà bibliotecarie e per attivare una cooperazione internazionale. Ma non finisce qui. Le rapide trasformazioni in atto nel mondo digitale stanno investendo anche la nostra realtà, che nei prossimi mesi darà alla luce un nuovo portale per interrogare simultaneamente LINX, il catalogo elettronico (di monografie e periodici cartacei), le banche dati e i periodici elettronici (a loro volta in fase di migrazione verso il software di gestione SFX): METALIB. Lo staff bibliotecario si sta già preparando per l'evento, curandone la "gestazione", e altro lavoro sarà richiesto a posteriori. Sì, perché sarà necessario informare e formare studenti, ricercatori e docenti sull'uso del potente strumento, che altrimenti rischierebbe di non essere compreso o sfruttato appieno.

5.3. Il filmato: testimonianze di docenti, studenti, bibliotecari e...

"Se una persona ha difficoltà ad orientarsi in questa biblioteca... ha dei problemi!".

Questa affermazione di un docente – già diventata leggenda! – ha suscitato l'ilarità non solo dei miei colleghi ma anche di molte persone che hanno partecipato al convegno "Architettura della biblioteca e identità universitaria" (Firenze, 28 e 29 settembre 2006), quando è stato proiettato il filmato che raccoglie testimonianze di utenti, staff e progettisti della Sede Centrale della Biblioteca di Ateneo.

Di fronte all'invito a partecipare al convegno internazionale, infatti, si è pensato di realizzare un'indagine qualitativa su percezioni e vissuti di soggetti che a vario titolo hanno interagito o interagiscono con gli spazi della biblioteca. Sono state così condotte e riprese con videocamera una ventina di interviste, poi confluite in un breve filmato intitolato "Visioni e prospettive da una Biblioteca d'Autore".

L'"Autore" richiamato nel titolo del filmato è l'architetto Vittorio Gregotti, il quale ha ideato il progetto che nel 2001 ha dato una veste nuova alla Sede Centrale: distribuzione del materiale bibliografico e degli uffici su due piani; spazi per lo studio ampi, circoscritti o individuali; arredi in legno di faggio che prevedono tavoli rettangolari o rotondi... Ce n'è per tutti i gusti in un ambiente che concilia gli stili classico e moderno. Ma gli utenti apprezzano questa varietà intenzionale? Come vivono il rapporto con la biblioteca dal punto di vista spaziale? Si orientano bene in una superficie tanto ampia (oltre quattromila metri quadrati)?

Con questi interrogativi "in tasca" si è iniziato il cammino. In fondo si intravedeva il castello incantato avvolto dalla nebbia...

Fuor di metafora l'idea di realizzare un filmato era affascinante ma appariva fumosa trattandosi della prima esperienza in tal senso e non avendo competenze tecniche di tipo cinematografico. Che fare? Colpo di scena! Alla fermata dell'autobus avviene un altro incontro fortuito e fortunato tra chi scrive e Gianni Trimarchi, esperto di prodotti audiovisivi che collabora con la Facoltà di Scienze della Formazione... proprio la figura che mancava

¹⁷ Ogni mese lo staff bibliotecario presenta una banca dati, mettendone in evidenza finalità, destinatari, contenuti, strumenti di ricerca e segnalando riferimenti ad altre risorse ad essa correlate.

nel gruppo di lavoro preposto!

Il progetto per la realizzazione del filmato – e qui non voglio stupirvi con effetti speciali! – è stato articolato in tre fasi, nel periodo maggio-settembre 2006¹⁸:

1. fase preliminare (analisi di contesto e confronto istituzionale);
2. fase produttiva (riprese, montaggio e rapporto di ricerca);
3. fase promozionale (pubblicità e diffusione del prodotto).

La fase preliminare si è articolata nelle seguenti attività:

- studio della letteratura sull'architettura delle biblioteche e approfondimenti rispetto alle ricerche qualitative;
- elaborazione di una mappa concettuale sui temi da trattare nell'indagine e stesura della traccia dell'intervista;
- individuazione delle persone da intervistare e definizione del calendario delle interviste.

Gli studi sull'architettura delle biblioteche e sulle ricerche qualitative (con particolare riferimento all'approccio autobiografico) sono serviti per individuare i temi e gli aspetti da affrontare nell'indagine: scelte dei progettisti e percezioni degli utenti in merito a struttura architettonica, ambienti e arredi; criteri/strategie dei bibliotecari e percezioni degli utenti rispetto a disposizione del materiale bibliografico, strumenti orientativi e di ricerca; sguardi comparativi di chi ha visto la biblioteca prima e dopo il "progetto Gregotti", vissuti spaziali (tradotti anche in metafore) di bibliotecari e utenti, idee per il futuro della biblioteca.

La traccia dell'intervista è stata formulata in tre varianti: due abbastanza simili per utenti e bibliotecari e una differente per i architetti, ingegneri e tecnici coinvolti nella realizzazione del progetto architettonico e nel rinnovo dell'arredo. A questi ultimi è stato chiesto di esporre i motivi legati all'adozione di certe soluzioni architettoniche e di arredo, di narrare aneddoti o difficoltà incontrate nella realizzazione del progetto, di esplicitare i termini della relazione tra la biblioteca e l'ateneo dal punto di vista architettonico.

A ciascun utente, dopo la richiesta di descrivere la Sede Centrale della biblioteca, si intendeva domandare: quali ambienti preferisci? cosa ne pensi di carrels e celle (rispettivamente spazi per lo studio individuali o circoscritti)? ti sembra funzionale la dislocazione dei servizi e la disposizione del materiale bibliografico? ritieni efficaci gli strumenti orientativi e di ricerca (segnaletica, mappe, guida, sito web etc.)? a chi ti sembra di assomigliare quando sei in questa biblioteca? ti vengono in mente proposte e suggerimenti per un utilizzo degli ambienti della biblioteca diverso rispetto a quello attuale? Analoghi interrogativi si voleva porre ai bibliotecari, approfondendo i criteri connessi alla disposizione del materiale bibliografico e le strategie di comunicazione adottate rispetto agli strumenti orientativi e di ricerca.

Nel definire il campione da intervistare si è cercata l'eterogeneità e la rappresentatività delle testimonianze. Si è deciso così di intervistare (tra giugno e luglio 2006) venti persone, di cui sei studenti (con una conoscenza "datata" o recente, approfondita o superficiale della biblioteca), sette docenti (uno per ogni area disciplinare: diritto, economia, informatica, psicologia, scienze della formazione, sociologia, statistica), due bibliotecarie (responsabili di back office e di front office), il Prorettore e il Presidente del Consiglio di Biblioteca, il Capo Area Risorse Immobiliari e Strumentali dell'Ateneo, l'architetto e l'ingegnere coinvolti nella realizzazione del progetto architettonico e di

18 Il "Progetto Filmato", ideato e supervisionato da Maurizio di Girolamo, è stato da me coordinato e ha coinvolto Gianni Trimarchi (regia e montaggio), Bonaria Biancu (realizzazione grafica), Federica De Toffol (conduzione di alcune interviste) e Boris Stoinich (contributo scientifico e assistenza tecnica), studente del Corso di laurea in Scienze della Comunicazione, afferente alla Facoltà di Psicologia, che ha svolto attività di tirocinio in biblioteca.

rinnovo dell'arredo.

Una volta fissato il calendario delle interviste, si era pronti per passare all'azione, vale a dire alla seconda fase, che si è tradotta in varie attività:

- realizzazione delle interviste e prima rielaborazione dei temi emersi;
- schedatura integrale delle riprese e selezione dei frammenti più significativi;
- montaggio dei frammenti selezionati e creazione dell'interfaccia grafica del filmato, simile all'homepage di un sito web;
- stesura del rapporto di ricerca sotto forma di relazione da presentare al convegno.

Ciascuna intervista, della durata media di un'ora, è stata una piacevole sorpresa che ha superato le aspettative. In molti casi studenti e docenti si sono emozionati nel narrare ricordi, nell'esprimere i propri vissuti e nel formulare ipotesi per il futuro della biblioteca. Anche i fautori del progetto architettonico e bibliotecario hanno manifestato un forte coinvolgimento emotivo nel ripercorrere certi passaggi della propria vita professionale legati al concepimento, alla nascita e alla crescita di una loro "creatura".

Di conseguenza, conducendo le interviste con una certa empatia, ci si è trovati a condividere ora un senso di orgoglio, ora un'acuta nostalgia, ora il piacere avvertito nell'abitare certi spazi, ora la meraviglia provata nel trovare una risorsa inattesa in biblioteca. Dire che è stato appassionante è riduttivo.

Tuttavia non c'è rosa senza spine. E il roseto che circondava il castello era molto esteso. Superarlo è stato davvero un'impresa!

La schedatura integrale di una ventina di ore di riprese ha richiesto molto tempo, tanto impegno e grande fiducia nel raggiungimento della meta: si trattava infatti di riascoltare e rivedere ogni intervista annotando i tempi di domande e risposte, i temi emersi, le parole di apertura e chiusura di frasi interessanti ed eventuali problemi audio o video. Tutto questo era finalizzato all'individuazione dei frammenti più significativi per la composizione del filmato, per una durata complessiva che non poteva superare i venti minuti, considerato il tempo riservato all'intervento all'interno del convegno.

Il lavoro di montaggio è stato portato avanti in parallelo alla definizione dell'interfaccia grafica del filmato, in cui appaiono sette piccole fotografie rappresentative delle rispettive aree tematiche, che raccolgono un paio di frammenti audiovisivi ciascuna: 1) struttura architettonica, 2) arredi, 3) ambienti, 4) disposizione del materiale, 5) strumenti orientativi, 6) ieri e oggi, 7) metafore e vissuti.

In questa sede, volendo mettere l'accento sugli aspetti processuali di ogni progetto di comunicazione, non si intendono restituire analiticamente gli esiti della ricerca¹⁹. Basta dire che la stessa stesura della relazione presentata al convegno è stata formativa: nell'analizzare ogni testimonianza e nel confrontare le diverse risposte date alle medesime domande sono state fatte scoperte sorprendenti.

In estrema sintesi la docta varietas che ha contraddistinto le scelte architettoniche si è rivelata uno dei pregi principali della biblioteca agli occhi di studenti e docenti: in essa gli utenti trovano ambienti ampi o estremamente circoscritti, tavoli di varie forme adatti per lo studio individuale o di piccolo gruppo, scaffali idonei e allo stesso tempo intercambiabili per libri, riviste o documenti degli uffici. Nonostante le visioni della biblioteca siano molto diversificate, emerge una percezione condivisa: la sensazione di calore e accoglienza data dagli arredi in legno, dagli strumenti orientativi efficaci nonché dallo staff bibliotecario giovane, gentile e affabile.

Il valore della complementarietà degli opposti, emerso dall'indagine sui vissuti spaziali, è

¹⁹ La relazione relativa all'intervento *Visioni e prospettive da una Biblioteca d'Autore* è in corso di pubblicazione all'interno degli atti del convegno "Architettura della biblioteca e identità universitaria" (Firenze, 28 e 29 settembre 2006).

stato perseguito anche nell'esposizione del rapporto di ricerca, dove si sono voluti alternare registri saggistico e narrativo (riportando molte frasi degli intervistati), sguardi analitico e sintetico, dimensioni individuale e collettiva.

Completata la relazione e messo a punto il filmato, è iniziata la fase promozionale, che ha visto lo svolgimento di diverse attività:

- presentazione del filmato a tutto lo staff della Biblioteca in una riunione ad hoc;
- proiezione del filmato al convegno "Architettura della biblioteca e identità universitaria" (Firenze, 28 e 29 settembre 2006);
- caricamento del filmato sul sito web, insieme ad un richiamo nelle News visualizzabili in homepage;
- invio del filmato a tutte le persone intervistate con un messaggio di ringraziamento personalizzato;
- distribuzione del filmato ad ospiti esterni in varie occasioni.

L'efficacia comunicativa del filmato all'interno e all'esterno della biblioteca è apparsa subito in modo lampante: in pochi minuti si possono vedere e ascoltare le testimonianze spontanee, genuine ed emotivamente intense di diversi stakeholders della biblioteca. È come guardarsi ad uno specchio che non deforma ma ingrandisce un po' le dimensioni, permettendo di cogliere particolari non immediatamente visibili ad occhio nudo.

Di qui l'importanza di condividere il filmato all'interno dello staff: quale occasione migliore per acquisire consapevolezza rispetto a opinioni e percezioni della biblioteca, per conoscere alcuni desiderata degli utenti, per capire su cosa puntare al fine di accrescere la soddisfazione di studenti e docenti?

La proiezione del filmato al convegno, come si diceva all'inizio, ha riscosso un notevole successo. L'originalità dello strumento comunicativo utilizzato ha meravigliato il pubblico, abituato ad aspettarsi le solite slides. L'accostamento di testimonianze antitetiche ha suscitato un sorriso se non addirittura una risata laddove le parole e la mimica risultavano particolarmente simpatiche. A ciò va aggiunto il fatto che molti bibliotecari, grazie al coinvolgimento emotivo del mezzo audiovisivo, si sono immedesimati nell'esperienza presentata o hanno ritrovato opinioni e comportamenti tipici dei propri utenti in quelli del filmato. Il lungo e fragoroso applauso seguito al filmato diceva più di tante parole.

La diffusione del filmato sul sito web²⁰, oltre ad essere stata richiesta da alcuni bibliotecari presenti al convegno che intendevano mostrarlo ai propri colleghi, è apparsa come un'operazione di marketing significativa, illustrando in modo conciso e accattivante origini, vissuti e proiezioni della Sede Centrale della biblioteca. Si è voluto quindi attirare l'attenzione degli utenti "virtuali" sulla pagina del filmato mediante un annuncio nelle News, visibile in homepage per circa un mese.

La gratificazione di fronte al prodotto finale e al suo gradimento di pubblico è stata naturalmente accompagnata da un senso di riconoscenza verso coloro che hanno contribuito a realizzarlo con le proprie testimonianze. Così è stato inviato un DVD contenente il filmato a tutti gli intervistati, insieme ad un ringraziamento individualizzato.

Altri DVD del filmato sono stati distribuiti ad altre persone quali ospiti esterni in visita, fornitori relativi alle attività di formazione e comunicazione, ricercatori e curiosi nell'ambito bibliotecario, universitario e architettonico.

Lo strumento di comunicazione creato per l'occasione del convegno, è stato quindi utilizzato ben oltre i suoi scopi iniziali.

20 Cfr. <http://www.biblio.unimib.it/go/Home/Home/Visioni-e-prospettive-da-una-biblioteca-dAutore-vers-WIN>.

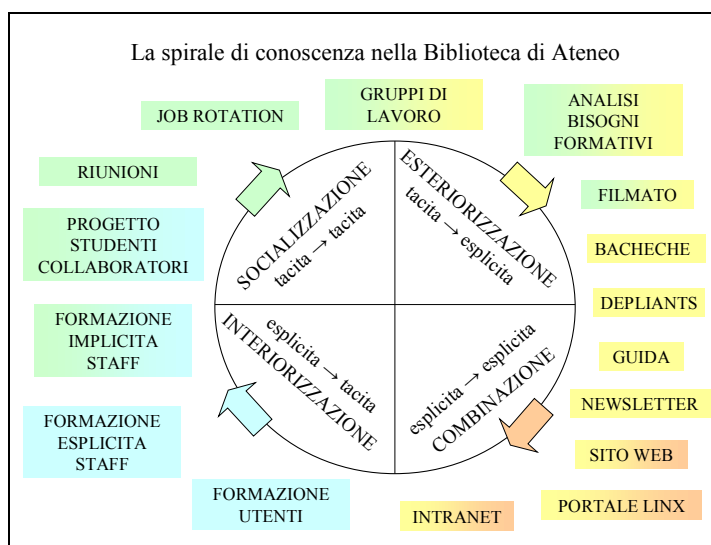
5.4. La spirale di conoscenza nella Biblioteca di Ateneo

A questo punto è giunta l'ora di rivelare quali siano le attività legate ai progetti di comunicazione esposti e che per certi aspetti ne hanno favorito lo svolgimento. Non ci riferiamo alle indispensabili funzioni di back office e di front office senza le quali la biblioteca non esisterebbe, bensì ad attività di formazione e sviluppo organizzativo che rispondono ad una precisa strategia manageriale.

Il quadro d'insieme è apparso quasi per magia – dato che si è parlato di castelli ed eroi – riflettendo su “la spirale di conoscenza” di Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi²¹. I noti “padri” del Knowledge Management – riprendendo la distinzione di Michael Polanyi tra conoscenza tacita (soggettiva, pratica, visibile attraverso azioni) e conoscenza esplicita (oggettiva, teorica, condivisibile tramite documenti) – individuano quattro modalità di conversione di conoscenza, che alimentano la crescita delle organizzazioni:

- **socializzazione** (da conoscenza tacita a conoscenza tacita);
- **esteriorizzazione** (da conoscenza tacita a conoscenza esplicita);
- **combinazione** (da conoscenza esplicita a conoscenza esplicita);
- **interiorizzazione** (da conoscenza esplicita a conoscenza tacita).

Tornando alla realtà organizzativa narrata in queste pagine, attività e progetti di formazione, sviluppo e comunicazione – passati, presenti e futuri – della Biblioteca di Ateneo possono essere collocati all'interno di una delle quattro categorie suddette o a cavallo di alcune di esse. Prendendo in esame le varie attività citate, partendo dalle riunioni e procedendo in senso orario, il quadro apparirà più chiaro²².



Le principali occasioni in cui avviene la socializzazione, cioè la condivisione della conoscenza tacita tra i bibliotecari, sono le riunioni dello staff (a livello di uffici, settori, area o gruppi di lavoro trasversali) e le rotazioni di personale all'interno delle tre sedi, perseguita mediante specifici progetti o legata ad evoluzioni del rapporto di lavoro (da un contratto a tempo determinato ad uno a tempo indeterminato). In queste occasioni infatti, il know how di ciascuno viene alla luce mediante l'esternazione delle proprie opinioni in ambito professionale o si traduce in azioni e comportamenti che fanno crescere l'organizzazione, migrando da una sede all'altra.

Una situazione ibrida tra socializzazione ed esteriorizzazione si trova nei gruppi di lavoro, nell'analisi dei bisogni formativi e nel “Progetto Filmato”. Nei gruppi di lavoro temporanei (quali il Gruppo Guida, il Gruppo Web, il Gruppo Filmato) o permanenti (quali il Gruppo Aleph) vengono scambiate conoscenze tacite tra i componenti, tramite riunioni, e-mail,

²¹ I. Nonaka, H. Takeuchi, *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, 1995.

²² In questa parte del paragrafo vengono ripresi contenuti di un intervento dal titolo *Conoscere, condividere, cambiare: idee per una intranet 2.0 alla biblioteca di Milano Bicocca*, tenuto al convegno “I siti web negli archivi e nelle biblioteche” (Trieste, 1 dicembre 2006), i cui atti sono in corso di pubblicazione.

telefonate, e allo stesso tempo il lavoro prodotto viene formalizzato mediante la produzione di documenti ad uso interno o esterno all'organizzazione. Nell'analisi dei bisogni formativi, condotta tramite interviste individuali nella primavera del 2005, sono avvenuti due momenti di scambio della conoscenza: prima le persone intervistate hanno esternato le proprie esperienze professionali e formative e i propri bisogni/desideri rispetto a contenuti e metodologie della formazione professionale; poi è stato prodotto un documento riepilogativo del lavoro di indagine che è servito per costruire il piano di formazione biennale 2005/06. Analogo discorso vale per il "Progetto Filmato", di cui si è detto diffusamente.

L'esteriorizzazione di conoscenza tacita avviene da tempo con la produzione di documenti esposti in bacheca, con la diffusione di depliant informativi sui servizi presso le tre sedi ed è avvenuta in modo particolare con la realizzazione e la distribuzione della Guida alla Biblioteca. In tal senso un progetto "in cantiere" è quello della realizzazione di una newsletter, di cui finora è stato compiuto uno studio di fattibilità per metterne a fuoco destinatari, contenuti, modalità di diffusione, periodicità etc.

A cavallo tra esteriorizzazione e combinazione si trovano poi il sito web, il portale LINX, di cui si è detto, e la intranet, rispetto a cui c'è nell'aria un progetto di rinnovamento. In tutti e tre i casi non solo vengono resi pubblici informazioni, risorse e documenti, ma avviene anche uno scambio di essi all'interno dello staff o tra bibliotecari e utenti.

Le attività di formazione degli utenti e del personale bibliotecario si collocano a pieno titolo nel processo di interiorizzazione della conoscenza esposta dai docenti e formalizzata nei materiali didattici. Il piano di formazione degli utenti per il biennio 2007/08 per certi aspetti è consequenziale a quello dello staff. Nel biennio 2005/06, infatti, sono state svolte molte attività di formazione per i bibliotecari sulla consulenza bibliografica²³, approfondendo specifiche aree disciplinari proprio per accrescere le competenze in materia dei futuri docenti. Infine, fra interiorizzazione e socializzazione si possono annoverare la formazione implicita dello staff, che avviene in particolare mediante attività di affiancamento dei nuovi assunti, e il progetto sugli studenti collaboratori, a cui si è accennato negli antefatti al progetto di realizzazione della Guida alla Biblioteca.

La ricerca-azione sugli studenti collaboratori, che rientra tra le iniziative di sviluppo organizzativo, può essere presa ad esempio del fatto che non è possibile una schematizzazione rigida delle attività all'interno delle quattro categorie. Essa ha infatti attraversato tutte le possibili modalità di trasmissione della conoscenza, dalla prima all'ultima:

- **socializzazione:** gli studenti collaboratori sono stati intervistati al fine di far emergere le motivazioni legate alla scelta dello svolgimento delle 150 ore di lavoro in biblioteca, di far esplicitare i vissuti legati all'esperienza professionale e la percezione della qualità dei servizi offerti, nonché di comunicare idee e suggerimenti per il miglioramento dei servizi e dell'organizzazione del lavoro in biblioteca;
- **esteriorizzazione:** gli esiti dell'indagine sono stati esposti in un rapporto di ricerca e condivisi all'interno dello staff; successivamente, accogliendo le proposte espresse dagli studenti collaboratori, sono stati introdotti cambiamenti organizzativi, sono stati migliorati alcuni servizi e sono stati prodotti alcuni documenti tuttora in uso (indicazioni per l'uso dell'OPAC e per la ricerca dei documenti a scaffale, contenuti e modalità per una formazione iniziale efficace degli studenti collaboratori, elenco di recapiti e funzioni dello staff e dei collaboratori in una bacheca predisposta ad hoc etc.);
- **combinazione:** scambio di documenti e informazioni relativi all'organizzazione del lavoro, alla gestione degli studenti collaboratori e alla comunicazione interna;

²³ Cfr. *Formazione del personale 2005/06: dati* in "Formazione del personale bibliotecario" <http://www.biblio.unimib.it/go/Home/Home/Documenti-sulla-biblioteca/Documenti-di-GdL-e-attivita-trasversali>.

- **interiorizzazione:** acquisizione di pratiche gestionali e comunicative più efficaci da parte dello staff bibliotecario e degli studenti collaboratori e contemporanea acquisizione di maggiore consapevolezza e autonomia nell'uso della biblioteca da parte di studenti e docenti.

Quella proposta è una delle possibili chiavi di lettura. A ben vedere ogni attività citata può essere vista attraverso le lenti di diverse modalità di conversione della conoscenza, dato che nell'atto della condivisione tacita o esplicita delle conoscenze si assiste alla esternazione e all'appropriazione soggettiva di saperi pratici o teorici.

Ciò che appare importante sottolineare è il fatto che il processo a spirale di scambio della conoscenza coinvolge sempre più persone e che la comunicazione rappresenta da una parte una fonte di formazione e crescita degli individui e dall'altra un propulsore di sviluppo e innovazione delle comunità (organizzativa, scientifica, civile...). Quale metafora migliore di una biblioteca – spazio fisico e virtuale di scambio della conoscenza – per tradurre questo concetto in un'immagine?

La storia che volevo raccontarvi è finita. Ma continua... nella realtà inventata, programmata, costruita e ricostruita giorno dopo giorno con l'entusiasmo, la fantasia e l'impegno delle persone che vi fanno parte.